



**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA, SISTEM *REWARD*, *PROFIT CENTER*,  
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING  
( Studi Pada PT. Nojorono Kudus )**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan jenjang pendidikan  
Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus

Diajukan Oleh :

**BODRO RETNO**

NIM. 2009-12-067

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2013**

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA, SISTEM *REWARD*, *PROFIT CENTER*,  
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING : Studi pada PT. Nojorono Kudus**

Skripsi ini telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus

Kudus,.....

Mengetahui  
Ketua Program Studi

Ashari, SE, M.Si, Akt.  
NIS. 0610701000001162

Pembimbing I

Ashari, SE, M.Si, Akt.  
NIS. 0610701000001162

Mengetahui  
Dekan



Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM  
NIS. 061070102010101021

Pembimbing II

Dwi Soegiarto, SE, MM  
NIS. 0610701000001213

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bodro Retno

NIM : 2009-12-067

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya dari orang lain. Kutipan pendapat dan tulisan orang lain ditunjuk sesuai dengan cara-cara penulisan karya ilmiah yang berlaku.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa dalam skripsi ini terkandung cirri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lain yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Kudus, 10 September 2013

Yang membuat pernyataan

Bodro Retno

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*“Syukurilah kesulitan, karena terkadang kesulitan mengantarkan kita pada hasil yang lebih baik dari apa yang kita bayangkan”.*

*“Ketika kamu telah melakukan yang terbaik yang kamu bisa, maka kegagalan bukan sesuatu yang harus disesalkan, jadikanlah kegagalan itu sebuah pelajaran”.*

### PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Tuhan yang telah menciptakan aku,  
beserta Rosul-Nya.
2. Keluargaku tercinta yang selalu  
mendukung, mendo'akan, mencintai dan  
menyayangiku.
3. Teman - teman seperjuanganku.
4. Almamater.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi ALLAH yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan kepada penulis serta nikmat dan karunia yang berlebihan sehingga tak mampu bagi penulis untuk sekedar menghitung dan mengucapkan syukur atas segala yang dianugerahkan ALLAH kepada penulis. Terima kasih, ya ALLAH, segala keterbatasanku, khilafku, dosa - dosaku, sebesar apapun itu, semua itu tak akan pernah bisa menandingi Agungnya Rahmat dan ampunan-Mu. Rahmat dan salam kepada Rosulullah, Muhammad kekasih ALLAH. Beliauulah yang telah membawa kita dari kegelapan ke jalan cahaya. Alhamdulillah segala puji pada-Mu ya ALLAH atas segala hal yang Engkau berikan padaku. Luka, air mata, semuanya adalah sesuatu yang berharga dalam hidupku. Terimakasih atas orang-orang terhebat yang Engkau hadirkan disekelilingku, ya ALLAH. Aku menyadari, aku hanyalah makhluk lemah yang tak berdaya. Karena Engkaulah ya ALLAH, dan memang hanya karena Engkaulah Skripsi ini dapat terselesaikan. Segala puji bagi-Mu, Segala puji bagi-Mu Tuhanku.

Penyusun skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi S-1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah Yang Maha Adil dan Bijaksana.
2. Bapak Prof. Dr. dr. Sarjadi, Sp. PA., selaku Rektor Universitas Muria Kudus.
3. Bapak Dr H. Mochamad Edris, Drs. MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
4. Bapak Ashari, SE, M.Si, Akt., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muria Kudus.
5. Bapak Ashari, SE, M.Si, Akt., selaku pembimbing yang memberikan arahan dan petunjuk dalam penyusunan laporan skripsi.



6. Dwi Soegiarto, SE, MM, selaku pembimbing yang memberikan arahan dan petunjuk dalam penyusunan laporan skripsi.
7. Seluruh dosen pada Jurusan Akuntansi Universitas Muria Kudus, yang telah memberikan petunjuk maupun arahan kepada seluruh mahasiswa.
8. Ibu yang tak pernah lelah memberikan *support*, motifasi dan do'a kepada penulis.
9. Teman - teman saya mahasiswa program studi Akuntansi angkatan 2009 yang selalu memberikan semangat dan motivasinya.
10. Seluruh pihak yang telah membantu hingga tersusunnya laporan skripsi ini. Penulis berharap semoga langkah selanjutnya diridhoi oleh Allah SWT. Akhirnya sebagai penutup penulis berharap semoga Laporan skripsi ini dapat memberikan manfaat. Amin.

Kudus, 2013

Penulis

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANGEMENT* TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA, SISTEM *REWARD*, *PROFIT CENTER*,  
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING  
( Studi pada PT. Nojorono Kudus )**

**ABSTRACT**

This study is an empirical research with quantitative approach, which aims to test hypotheses related to the influence of the interaction with the *Total Quality Management* system of performance measurement, *reward* systems, *profit center*, environmental uncertainty, organizational commitment and managerial leadership style on the performance of PT. Nojorono. This study uses primary data, by distributing questionnaires to a sample of 40 respondents on level employees monthly at PT. Nojorono SKM section. Data analysis techniques to test the hypothesis is *moderating regression analysis* (MRA).

The test results stated that the four hypotheses fail to reject  $H_0$ , which means that performance measurement systems, *reward* systems, *profit center* and environmental uncertainty has no moderating effect on the performance of manjerial, while the other two hypotheses proved.

**Keywords:** *Total Quality Management*, performance measurement systems, *reward* systems, *profit centers* and managerial performance.

## ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh interaksi *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, *profit center*, ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja managerial PT. Nojorono Kudus. Penelitian ini menggunakan data primer, dengan cara penyebaran kuesioner dengan sampel 40 responden yang merupakan karyawan yang berlevel bulanan pada PT. Nojorono Kudus bagian SKM. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis adalah *moderating regression analysis* (MRA).

Hasil pengujian menyatakan bahwa empat hipotesis gagal menolak  $H_0$ , yang artinya sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, *profit center* dan ketidakpastian lingkungan tidak mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap kinerja manjerial, sedangkan dua hipotesis lainnya terbukti.

**Kata kunci:** *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, *profit center* dan kinerja manajerial.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAKSI.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
LAMPIRAN.....	xviii
 BAB I    PENDAHULUAN .....	 1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
 BAB II    TINJAUAN PUSTAKA.....	 9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Sistem Pengukuran Kinerja.....	9

2.1.2. Sistem <i>Reward</i> .....	10
2.1.3. <i>Profit Center</i> .....	11
2.14. Ketidakpastian Lingkungan.....	12
2.15. Komitmen Organisasi.....	13
2.16. Gaya Kepemimpinan.....	14
2.17. <i>Total Quality Management</i> .....	14
2.18. Kinerja Manajerial.....	15
2.2. Penelitian Terdahulu.....	16
2.3. Kerangka Penelitian.....	20
2.4. Hipotesis.....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	26
3.1. Rancangan Penelitian.....	26
3.1.1. Lokasi Penelitian.....	26
3.1.2. Waktu Penelitian.....	26
3.1.3. Jenis Penelitian.....	26
3.2. Variabel Penelitian.....	27
3.2.1. Jenis Variabel.....	27
3.2.1.1. Independen Variabel.....	27
3.2.1.2. Dependen Variabel.....	27
3.3. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabe.....	27
3.3.1. Variabel Independen.....	27

3.3.2. Variabel Dependen.....	31
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	32
3.5. Populasi dan Sampel.....	32
3.5.1. Populasi.....	32
3.5.2. Sampel.....	33
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	34
3.6.1. Kuesioner.....	34
3.7. Metode Pengolahan Data.....	34
3.7.1. Scoring.....	34
3.7.2. Editing.....	34
3.7.3. Tabulating.....	35
3.8. Metode Analisis Data.....	35
3.8.1. Uji Kualitas Data.....	35
3.8.2. Uji Asumsi Klasik.....	36
3.8.3. Uji Hipotesis.....	37
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>41</b>
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	41
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan rokok PT. Nojorono Kudus.....	41
4.1.2. Lokasi Perusahaan.....	42

4.1.2.1. Faktor Bahan Baku.....	42
4.1.2.2. Faktor Tenaga Kerja.....	42
4.1.2.3. Faktor Transportasi.....	43
4.1.2.4. Faktor Pasar.....	43
4.1.2.5. Faktor Tenaga Penggerak.....	43
4.1.3. Tujuan Perusahaan.....	43
4.1.3.1. Tujuan Jangka pendek.....	43
4.1.3.2. Tujuan Jangka Panjang.....	44
4.1.4. Struktur Organisasi.....	44
4.1.4.1 Direktur/Pemilik Perusahaan.....	46
4.1.4.2. Sekretaris.....	46
4.1.4.3. Bagian Pemasaran.....	47
4.1.4.4. Bagian Keuangan.....	47
4.1.4.5. Bagian Produksi.....	47
4.1.4.6. Bagian Pembukuan.....	48
4.1.4.7. Bagian Personalia.....	48
4.1.5. Proses Dan Hasil Produksi.....	48
4.1.5.1. Bahan - bahan yang Digunakan.....	48
4.1.5.1.1. Bahan baku.....	49
4.1.5.1.2. Bahan Pembantu.....	49
4.1.5.2. Peralatan Yang Dipakai.....	50

4.2. Analisa Data.....	52
4.2.1. Uji Validitas.....	55
4.2.2. Uji Reliabilitas.....	65
4.2.3. Uji Normalitas.....	67
4.2.4. Uji Heteroskedastisitas.....	68
4.2.5. Uji Multikolinearitas.....	70
4.2.6. Hasil Uji Hipotesis.....	70
4.3. Pembahasan.....	88
4.3.1. Interaksi TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial.....	89
4.3.2. Interaksi TQM dengan Sistem <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Manajerial.....	90
4.3.3. Interaksi TQM dengan <i>Profit Center</i> Terhadap Kinerja Manajerial.....	92
4.3.4. Interaksi TQM dengan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial .....	93
4.3.5. Interaksi TQM dengan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	94
4.3.6. Interaksi TQM dengan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial.....	94



BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	96
5.1.	Kesimpulan .....	96
5.2.	Keterbatasan.....	97
5.3.	Saran .....	97
DAFTAR PUSTAKA.....		99
LAMPIRAN.....		104



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Tabel 4.2.	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.3.	: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir...	54
Tabel 4.4.	: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
Tabel 4.5.	: Hasil Uji Validitas <i>Total Quality Manajement</i> .....	55
Tabel 4.6.	: Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kineja.....	56
Tabel 4.7.	: Hasil Uji Validitas Sistem <i>Reward</i> .....	58
Tabel 4.8.	: Hasil Uji Validitas <i>Profit Center</i> .....	59
Tabel 4.9.	: Hasil Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan.....	60
Tabel 4.10.	: Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi.....	61
Tabel 4.11.	: Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	63
Tabel 4.12.	: Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	64
Tabel 4.13.	: Reliabilitas Data Masing-masing Variabel.....	66
Tabel 4.14.	: Hasil Uji Multikolinearitas.....	70
Tabel 4.15.	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	71
Tabel 4.16.	: Hasil Uji Statistik t.....	71
Tabel 4.17.	: Hasil Analisis Masing-masing Variabel.....	73
Tabel 4.18.	: Hasil Uji Statistik F.....	74
Tabel 4.19.	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	74

Tabel 4.20.	: Hasil Uji Statistik t.....	75
Tabel 4.21.	: Hasil Uji Statistik F.....	76
Tabel 4.22.	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	77
Tabel 4.23.	: Hasil Uji Statistik t.....	77
Tabel 4.24.	: Hasil Uji Statistik F.....	78
Tabel 4.25.	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	79
Tabel 4.26.	: Hasil Uji Statistik t.....	80
Tabel 4.27.	: Hasil Uji Statistik F.....	81
Tabel 4.28.	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	81
Tabel 4.29.	: Hasil Uji Statistik t.....	82
Tabel 4.30.	: Hasil Uji Statistik F.....	83
Tabel 4.31.	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	84
Tabel 4.32.	: Hasil Uji Statistik t.....	84
Tabel 4.33.	: Hasil Uji Statistik F.....	85
Tabel 4.34.	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	86
Tabel 4.35.	: Hasil Uji Statistik t.....	87
Tabel 4.36.	: Hasil Uji Statistik F.....	88
Tabel 4.37.	: Hasil Analisis Interaksi Variabel .....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3.	: Kerangka Pikir.....	20
Gambar 4.1.	: Struktur Organisasi Perusahaan Rokok PT. Nojorono Kudus.....	45
Gambar 4.2.	: Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik P- Plot.....	67
Gambar 4.3.	: Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik Histogram.....	68
Gambar 4.4.	: Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	69



## LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Daftar Kuesioner
- LAMPIRAN 2 : Hasil perhitungan kuesioner X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, Y dan interaksi (X1\_X2, X1\_X3, X1\_4, X1\_X5, X1\_X6, X1\_X7)
- LAMPIRAN 3 : Uji validitas indikator variabel TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, *Profit Center*, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial
- LAMPIRAN 4 : Uji realibilitas variabel TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, *Profit Center*, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial
- LAMPIRAN 5 : Uji Asumsi Klasik (normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas) variabel X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7
- LAMPIRAN 6 : Uji Regresi Berganda variabel X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7 dan interaksi (X1\_X2, X1\_X3, X1\_4, X1\_X5, X1\_X6, X1\_X7)